

## Ledarskapsteorier

1. **Definition:** Ledarskap definieras ofta som en process där en individ påverkar en grupp för att uppnå gemensamma mål.
2. **Skillnader traditionella vs. moderna:** Traditionella teorier fokuserar på egenskaper (t.ex. Great Man Theory), medan moderna betonar situationer, relationer och anpassningsförmåga (t.ex. Transformativt och Situationsanpassat ledarskap).
3. **Ledarskap och kultur:** Ledare formar normer, värderingar och beteenden som i sin tur formar organisationskulturen.
4. **Ledarskap och motivation:** Effektivt ledarskap inspirerar och stärker individers motivation genom t.ex. tydlig målsättning och feedback.
5. **Externa faktorer:** Ekonomiska, kulturella och teknologiska förändringar kan kräva att ledaren anpassar sin stil.
6. **Konflikthantering:** Teorier som Transformativt och Situationsanpassat ledarskap erbjuder strategier för att hantera och lösa konflikter.
7. **Utvärdering av effektivitet:** Mätas genom målresultat, medarbetarnöjdhet, innovation, och personalomsättning.
8. **Förändringshantering:** Ledare är centrala i att kommunicera visioner, minska motstånd och skapa engagemang vid förändringar.
9. **Situationsanpassat ledarskap:** Anpassar ledarstil utifrån medarbetares kompetens och engagemang – skiljer sig från mer statiska teorier.
10. **Balans mellan auktoritet och samarbete:** En bra ledare är tydlig med ramar men involverar medarbetare i beslutsfattande.

## Förväntansteorin (Expectancy Theory – Vroom)

1. **Tre komponenter:** Förväntan ( $E \rightarrow P$ ), instrumentalitet ( $P \rightarrow R$ ), och valens (värde av resultatet). Dessa samverkar för att avgöra motivationen.
2. **Förväntan och motivation:** Om individen tror att ansträngning leder till prestation, ökar motivationen.
3. **Instrumentalitet:** Om prestation tydligt leder till belöning, förstärks motivation.

4. **Valens:** Det subjektiva värdet av belöningen – avgör hur attraktiv den är för individen.
5. **Stärka förväntan:** Genom kompetensutveckling, tydlig feedback och realistiska mål.
6. **Rättvisa och transparens:** Viktigt för att förstärka tron att insats belönas rättvist, vilket påverkar både förväntan och instrumentalitet.
7. **Self-efficacy:** Självtröst – påverkar förväntan direkt; hög självtröst ökar tron på att man kan prestera.
8. **Belöningssystem:** Genom att koppla belöningar till uppnådda prestationer på ett tydligt sätt.
9. **Koppling till Maslow:** Valens påverkas av vilka behov (t.ex. trygghet eller självförverkligande) som är aktuella enligt Maslow.
10. **Begränsningar:** Svår att tillämpa i komplexa miljöer där sambanden mellan prestation och belöning är otydliga.

### **Path-Goal-teorin (Robert House)**

1. **Syfte:** Hjälpa medarbetare att uppnå sina mål genom att anpassa ledarskapsstilen till situationen och undanröja hinder.
2. **Fyra ledarstilar:**
  - **Direktiv:** Tydliga instruktioner.
  - **Supportivt:** Stödande och omtänksamt.
  - **Prestationsorienterat:** Höga krav och tilltro.
  - **Deltagande:** Involverar medarbetare i beslut.
3. **Direktiv ledarskap i komplexa situationer:** Effektivt när arbetsuppgifterna är oklara – ger struktur och trygghet.
4. **Medarbetares egenskaper:** T.ex. självtröst, behov av stöd och erfarenhet avgör vilken stil som fungerar bäst.
5. **Situationsfaktorer:** Arbetsuppgiftens natur, gruppdyamik och arbetsmiljö påverkar vilken stil som är effektiv.

6. **Relation till förväntansteorin:** Ledarna ökar motivation genom att tydliggöra vägen till målet (path) och belöningen (goal).
7. **Styrkor:** Flexibel, individ- och situationsanpassad modell.
8. **Eliminera hinder:** Genom resurser, tydlighet, motivation och stöd.
9. **Begränsningar:** Komplex i tillämpning; kräver mycket kunskap om medarbetare och situationer.
10. **I moderna miljöer:** Effektiv i virtuella och mångfaldiga team genom att stilen kan anpassas efter kultur och teknik.

### **Situationsanpassat ledarskap (Hersey & Blanchard)**

1. **Grundprincip:** Ledarstilen ska anpassas efter medarbetarnas utvecklingsnivå (kompetens + engagemang).
2. **Uppgifts- vs relationsorientering:** Uppgiftsfokus = struktur och resultat; relationsfokus = stöd och samverkan.
3. **Utvecklingsnivåer:** Fyra nivåer (D1–D4), från låg kompetens/högt engagemang till hög kompetens/högt engagemang.
4. **Val av stil:** Baseras på aktuell utvecklingsnivå – t.ex. styrande, coachande, stödjande eller delegerande stil.
5. **Flexibilitet:** Ökar effektivitet genom att möta medarbetare där de är.
6. **Självisikt:** Krävs för att kunna anpassa sin stil effektivt och vara medveten om sina egna reaktioner.
7. **I föränderliga miljöer:** Hjälper ledare att snabbt justera sitt förhållningssätt efter nya krav.
8. **Utmaningar:** Kräver ständig bedömning, risk för feltolkning av medarbetares nivå.
9. **Koppling till motivationsteorier:** Ökad självständighet främjar behovshierarkins högre nivåer.
10. **Engagemang och arbetsglädje:** Ökar när ledare visar förståelse för individuella behov och mognadsnivåer.

### **Multiple Linkage Model (Yukl)**

1. **Syfte:** Visa hur ledarskap påverkar prestation genom flera nyckelfaktorer – inte bara direkt beteende.
2. **Sex nyckelvariabler:**
  - Resurser
  - Uppgiftsstruktur
  - Gruppkompetens
  - Motivation
  - Samarbete
  - Externa influenser
3. **Ledarbeteende → gruppprestation:** Genom att påverka de sex faktorerna indirekt.
4. **Dynamik:** Modellen är inte statisk; den utvecklas med förändrade omständigheter.
5. **Tidsdimension:** Ledare påverkar både omedelbara och långsiktiga resultat.
6. **Situationsanpassning:** Modellen betonar att ledarskap alltid är beroende av flera kontextuella faktorer.
7. **Externa faktorer:** T.ex. marknadsläge, teknologi och regelverk påverkar effektivitet.
8. **Styrkor:** Holistisk och realistisk modell av verkligt ledarskap.
9. **Utmaningar:** Svår att operationalisera i praktiken; kräver data och analys.
10. **Gruppdynamik och konflikter:** Kan användas för att identifiera vilka faktorer som bidrar till dysfunktion och hur ledaren kan justera dem.

## **Cognitive Resources Theory (Fiedler & Garcia)**

1. **Komponenter:** Ledarens intelligens, erfarenhet och gruppens förtroende för ledaren, i relation till stressnivå.
2. **Intelligens/erfarenhet:** Under låg stress används intelligens effektivt; vid hög stress används erfarenhet.

3. **Stressens påverkan:** Hög stress minskar förmågan att använda kognitiva resurser effektivt.
4. **Direktivt ledarskap och stress:** Effektivt vid hög stress – tydlighet minskar osäkerhet.
5. **Stödjande ledarskap:** Effektivt när stressen är låg – uppmuntrar kreativitet och problemlösning.
6. **Gruppdynamik:** Påverkar om ledaren får gehör för sin intelligens eller erfarenhet.
7. **Optimera resurser:** Genom stresshantering, tydlig kommunikation och rollfördelning.
8. **Koppling till neurovetenskap:** Bekräftas av forskning om hur stress påverkar hjärnans exekutiva funktioner.
9. **Begränsningar:** Svår att tillämpa när stress inte kan mätas eller kontrolleras.
10. **Beslutsfattande:** Teorin hjälper förstå när analytiska vs erfarna beslut är lämpliga.

## Makt och Auktoritet

1. **Skillnad:**
  - **Makt** = förmågan att påverka andra, oavsett rätt att göra det.
  - **Auktoritet** = legitimerad makt, accepterad av andra.
2. **Kontextberoende makt:** Maktens effektivitet beror på situationen – t.ex. organisationskultur, roll, eller resurser.
3. **Auktoritetens räckvidd:** Handlar om vilka områden eller situationer ledaren har legitimitet att fatta beslut inom.
4. **Legitimitet och förtroende:** Makt som upplevs som legitim accepteras lättare och möter mindre motstånd.
5. **Formell vs. informell makt:**
  - Formell: ges av organisationen (titel, befogenhet).
  - Informell: bygger på personliga egenskaper eller nätverk.

6. **Organisatoriska strukturer:** Centraliserade organisationer koncentrerar makt; decentraliserade fördelar den.
7. **Formell/informell auktoritet:** Formell auktoritet följer hierarkin; informell kan komma från expertis eller karisma.
8. **Kulturell påverkan:** Hierarkiska kulturer föredrar tydlig auktoritet; egalitära värderar samverkan.
9. **Utmaningar:** Att behålla auktoritet utan att bli auktoritär, samt hantera informella makthavare.
10. **Etisk användning av makt:** Bygger tillit, främjar rättvisa och stärker långsiktig effektivitet i organisationen.

## **Påverkanshandlingar (Influence Tactics)**

1. **Definition:** Medvetna handlingar för att påverka andra människors attityder eller beteenden.
2. **Formella vs. informella:**
  - Formella: Genom befattning, direktiv eller policy.
  - Informella: Genom relationer, övertalning eller inspiration.
3. **Effektfaktorer:** Förhållandet mellan parterna, kommunikationsstil, timing, och kulturell kontext.
4. **Commitment, compliance, resistance:**
  - **Commitment:** Individen accepterar och engagerar sig.
  - **Compliance:** Följer instruktioner utan engagemang.
  - **Resistance:** Motstånd – aktivt eller passivt.
5. **Legitimitetens roll:** Legitima påverkansförsök (ex: baserade på expertis eller formell position) är mer effektiva.
6. **Relation till makt:** Påverkanshandlingar är hur makt används i praktiken.

7. **Kulturella faktorer:** Påverkansstrategier som fungerar i en kultur kan vara ineffektiva eller olämpliga i en annan.
8. **Etiska överväganden:** Viktigt att påverka utan manipulation, lögn eller tvång – etiskt ledarskap bygger förtroende.
9. **Påverkan och organisationskultur:** Genom att konsekvent främja vissa värderingar eller beteenden formas kulturen.
10. **Strategier för framgång:** Användning av logik, inspiration, delaktighet och relationsbyggande har visat sig vara mest effektiva över tid.

## De Fem Stora Personlighetsfaktorerna (Big Five)

1. **Huvudkomponenter:**
  - **Öppenhet (Openness)**
  - **Samvetsgrannhet (Conscientiousness)**
  - **Extraversion**
  - **Vänlighet (Agreeableness)**
  - **Emotionell stabilitet (Neuroticism – omvänt)**
2. **Öppenhet:** Ökar kreativitet, flexibilitet och innovation. Dessa personer gillar förändring och nya idéer.
3. **Samvetsgrannhet:** Associeras med självdisciplin, pålitlighet och god arbetsstruktur – ofta bäst förutsättningar för höga prestationer.
4. **Extraversion:** Gynnar kommunikation, påverkan och gruppsamverkan. Extraverta ledare är ofta mer karismatiska.
5. **Låg emotionell stabilitet:** Kan leda till stress, osäkerhet och konflikter – påverkar prestation och relationer negativt.
6. **Vänlighet:** Stärker samarbete, minskar konflikter – viktiga drag i teamarbete och kundrelationer.
7. **Förändring över tid:** Ja, personlighet är relativt stabil men kan förändras något genom livserfarenheter eller träning.

8. **Vid rekrytering:** Big Five används i personlighetstester för att matcha individers drag med krav i rollen.
9. **Jobbtillfredsställelse:** Hög samvetsgrannhet, låg neuroticism och hög vänlighet är starkt kopplade till arbetsnöjdhet.
10. **Ledaranpassning:** Genom att förstå teamets personlighet kan ledaren anpassa kommunikation, uppgifter och stöd.

## **Motivationsmodeller: Interna, Externa och Processbaserade**

1. **Intern vs. Extern motivation:**
  - Intern: Drivs av inre behov (ex. mening, intresse).
  - Extern: Drivs av belöningar eller undvikande av bestraffningar.
2. **Processbaserade teorier:** Ex. Förväntansteorin – individen analyserar insats, belöning och sannolikhet för resultat. Tillämpas för att tydliggöra kopplingen mellan prestation och belöning.
3. **Autonomi (Självbestämmande):** Enligt Deci & Ryan är autonomi ett grundläggande behov för inre motivation – stärker engagemang och välmående.
4. **Organisationskulturens roll:** Kulturer som främjar lärande, ansvar och delaktighet stärker interna drivkrafter.
5. **Extern motivations styrkor/svagheter:**
  - Effektiv för kortsiktiga mål.
  - – Kan minska långsiktig inre motivation (crowding out-effekt).
6. **Belöningssystem enligt behaviorism:** Genom positiv förstärkning (t.ex. bonus vid prestation) ökar önskat beteende.
7. **Rättvisa i rättviseteorin:** Individen jämför insats och belöning relativt andra – upplevd orättvisa leder till minskad motivation.
8. **Målteorin (Goal-Setting):** Specifika och utmanande mål ökar prestation, särskilt om de är accepterade och följs upp.



9. **Interna modeller och långsiktig motivation:** Fokuserar på behov, mening, utveckling – hållbara drivkrafter över tid.
10. **Kombination av modeller:** En bra ledare integrerar belöningar (extern), behov (intern) och tydliga mål/villkor (process) för bästa effekt.

## **Tidiga Motivationsteorier**

1. **Max Weber:** Kopplade protestantisk etik till arbetsmoral – arbete ses som en plikt och moralisk dygd.
2. **Freud:** Drifter som libido (livsdrift) och aggression påverkar motivation – mycket sker omedvetet.
3. **Adam Smith:** Självintresse driver individens ansträngning – människor agerar för personlig vinning.
4. **Frederick Taylor:** Vetenskapligt management – människor motiveras av lön, effektivitet och tydliga instruktioner.
5. **Skillnader Weber vs. Smith:**
  - Weber: Etik, plikt känsla
  - Smith: Ekonomisk rationalitet
6. **Samarbete i Taylorism:** Arbetare och chefer måste samarbeta för att skapa produktivitet genom standardisering.
7. **Freud och nutida teori:** Hans idéer påverkar förståelsen för undermedvetna drivkrafter, t.ex. i psykodynamisk ledarskapsteori.
8. **Likheter/Skillnader Taylor & Weber:** Båda betonar struktur men Weber mer värdebaserad, Taylor mer produktivetsbaserad.
9. **Moderna tillämpningar:** T.ex. prestationsbaserade system (Taylor) eller kulturdriven motivation (Weber).
10. **Begränsningar:** För snäva, saknar hänsyn till individens känslor, behov och psykologiska variation.

## **Maslows Behovshierarki**

## 1. Fem nivåer:

- Fysiska behov
- Trygghet
- Social tillhörighet
- Självkänsla
- Självförverkligande

2. **Progression:** Lägre behov måste (ofta) uppfyllas först innan högre blir motivationsdrivande.

3. **Självförverkligande varierar:** Individuellt – kan handla om konstnärlig utveckling, personlig tillväxt eller karriär.

4. **I arbetslivet:** Teorin hjälper förstå olika motivationsnivåer hos anställda – från trygghet till utveckling.

5. **Kritik:** Rigid hierarki, saknar empiriskt stöd. Behov kan vara samtidigt aktiva eller i annan ordning.

6. **Kulturella skillnader:** Väst betonar självförverkligande, andra kulturer kan prioritera kollektiv tillhörighet.

7. **Brist- vs. tillväxtbehov:** Brist = överlevnad, Tillväxt = utveckling och mening.

8. **Samtidighet av behov:** Ja – vissa kritiker menar att människor ofta arbetar med flera nivåer samtidigt.

9. **Stöd för självförverkligande:** Genom utvecklingsmöjligheter, kreativ frihet, ansvar.

10. **Inflytande:** Maslow inspirerade senare teorier som ERG och självbestämmandeteorin.

## McGregors Teori X & Teori Y

### 1. Grundprinciper:

- Teori X: Människor är lata, behöver kontrolleras.
- Teori Y: Människor är ansvarstagande och söker utveckling.

## 2. **Ledarstilar:**

- X: Auktoritär, kontrollerande.
- Y: Tillitsfull, utvecklingsinriktad.

3. **Teori X antaganden:** Undvikande av arbete, behov av övervakning, söker trygghet.

4. **Teori Y som motivation:** Skapar engagemang genom ansvar, självstyrning och utveckling.

5. **Praktisk tillämpning:** Y-ledarskap återfinns i moderna platta organisationer och agila team.

6. **När X/Y passar:** X vid kriser/otrygghet; Y i kreativa, självstyrda miljöer.

7. **Kritik:** För förenklad dikotomi; verkligheten är mer nyanserad.

8. **Autonomi & engagemang:** Y-ledarskap ger större frihet, vilket ökar inre motivation.

9. **Integration i modern teori:** Påverkar coachingledarskap, tillitsbaserat ledarskap och transformationsledarskap.

10. **Kulturell påverkan:** Kulturer med hög maktdistans föredrar ibland X-ledarskap.

## **ERG-teorin (Alderfer)**

### 1. **Tre behovskategorier:**

- Existens
- Relation
- Tillväxt

2. **Skillnad från Maslow:** Inte hierarkisk – behoven kan verka samtidigt och i olika ordning.

3. **Frustration-regression:** Om ett behov inte tillfredsställs kan individen fokusera på ett lägre behov.

4. **Samtidigt uppfyllande:** Möjligt – t.ex. arbeta (tillväxt) och känna samhörighet (relation).

5. **Relationsbehov:** Centrala för motivation – samhörighet, feedback och samarbete är nycklar.
6. **Utvecklingsstöd:** Genom utbildning, ansvar och karriärvägar.
7. **Kritik:** Fortfarande svår att mäta exakt, men mer flexibel än Maslow.
8. **Vid förändring:** Bra ramverk för att förstå varför vissa anställda reagerar med oro, andra med engagemang.
9. **Balans:** Framgångsrika organisationer tillgodoser alla tre behov för olika roller.
10. **Ledaranvändning:** Genom samtal, coachning och individanpassade strategier.

## **McClellands Behovsteori**

1. **Tre behov:**
  - Prestation
  - Makt
  - Tillhörighet
2. **Prestationsbehov:** Driver målorientering, ansvarstagande och personlig utveckling.
3. **Personlig vs. social makt:**
  - Personlig: egenintresse
  - Social: påverka till gruppens bästa
4. **Tillhörighetsbehov:** Viktigt i teamroller – skapar trygghet och samarbete.
5. **Identifiering av behov:** Genom observation, samtal och testverktyg som TAT.
6. **Thematic Apperception Test:** Ett projektionstest för att mäta omedvetna motivationer.
7. **Kritik:** Begränsat vetenskapligt stöd för TAT; behov kan variera med kontext.
8. **I organisationer:** Används i ledarskapsutveckling och teamtillsättning.
9. **Kulturell påverkan:** Kollektivistiska kulturer tenderar värdera tillhörighet högre.

10. **Komplement till andra modeller:** Ger konkret ram kring drivkrafter i karriär och ledarskap.

## Herzbergs Tvåfaktorprincip

1. **Motivatorer vs. Hygienfaktorer:**
  - Motivatorer = inre tillfredsställelse (utveckling, erkännande)
  - Hygienfaktorer = yttre villkor (lön, arbetsmiljö)
2. **Arbetsberikning:** Ge mer ansvar och variation – ökar intern motivation.
3. **Hygienfaktorerens roll:** Förhindrar missnöje men ger inte långvarig motivation.
4. **Motivatorer och engagemang:** Ger känsla av mening och utveckling – driver prestation.
5. **Tillfredsställelse ≠ missnöje:** De är inte motsatser – olika faktorer påverkar dem.
6. **Kritik:** Svårt att skilja faktorer strikt, metoden för studier ifrågasatt.
7. **Arbetsmiljödesign:** Fokusera på både hygien och motivatorer för bästa resultat.
8. **Dubbel funktion:** Vissa faktorer (t.ex. ansvar) kan vara både motivator och hygien beroende på kontext.
9. **Balans:** Långsiktig motivation kräver både bra villkor och utvecklande arbetsinnehåll.
10. **Nutida relevans:** Stärker synen på autonomi, mening och självutveckling i moderna arbetsplatser.

## Adams Jämviktsteori (Equity Theory)

1. **Kärnkomponenter:** Individen väger sina insatser mot belöningar och jämför med andra.
2. **Rättvisaupplevelse:** Påverkas av jämförelser – både faktiska och upplevda.
3. **Jämviktsbrist:** Skapar missnöje, minskad motivation och ibland avhopp.
4. **Strategier för återställning:** Ändra ansträngning, lämna jobbet, eller försöka påverka belöningssystem.

5. **Organisationers roll:** Transparens, rättvisa och kommunikation minskar upplevd orättvisa.
6. **Perceptionens roll:** Subjektiv upplevelse viktigare än faktisk rättvisa.
7. **Kritik:** Svår att mäta, bygger på antagandet att individer alltid agerar rationellt.
8. **Kulturell påverkan:** Olika kulturer har olika syn på rättvisa, meritokrati och jämförelser.
9. **Ledaranvändning:** Vara lyhörd, hantera klagomål, kommunicera skäl till beslut.
10. **Komplement till andra teorier:** Bra tillsammans med mål-, behovs- och processbaserade modeller.

## Transformativt ledarskap (Bass, 1985)

### 1. Fyra nyckelkomponenter:

- **Idealiserat inflytande** (förebild)
- **Inspirerande motivation**
- **Intellektuell stimulans**
- **Individuell omtanke**

### 2. Skillnad mot transaktionellt ledarskap:

- Transformativt = förändring, inspiration, vision.
- Transaktionellt = belöning/straff, tydliga mål, stabilitet.

### 3. Fördelar:

- Ledare: stärker trovärdighet och inflytande.
- Grupp: ökad motivation, kreativitet och sammanhållning.

### 4. Utmaningar:

- Risk för idealisering, emotionell utmattning eller otydlighet.
- Lösning: kombinera med strukturer och feedback.

5. **Inspirera medarbetare:**

- Visioner, storytelling, personligt engagemang och delaktighet.

6. **Individuell omtanke:**

- Skapar trygghet och lojalitet, stärker prestation och teamanda.

7. **Lämpliga sammanhang:**

- Förändringsarbete, innovation, värderingsdrivna organisationer.

## **LMX-teorin (Leader-Member Exchange)**

1. **Vad innebär LMX:**

- Fokus på **relationens kvalitet** mellan ledare och varje enskild medarbetare.

2. **Tre faser:**

- **Tillsättning** (initial relation)
- **Rollutveckling** (ömsesidiga förväntningar)
- **Stabilisering** (etablerad relation)

3. **In- vs. out-grupp:**

- In-grupp: får mer ansvar, tillit och stöd → högre prestation.
- Out-grupp: mindre engagemang → risk för låg motivation.

4. **Risker med out-gruppen:**

- Misstro, konflikter, personalomsättning.

5. **Skapa rättvisa:**

- Aktivt inkludera alla, ge likvärdiga möjligheter till utveckling.

6. **Fördelar med starka relationer:**

- Bättre kommunikation, högre lojalitet och prestation.

## 7. Förbättra arbetsklimatet:

- Stärk relationer genom individuell feedback, respekt och erkännande.

# Adaptivt ledarskap (Heifetz)

## 1. Definition:

- Hjälpa grupper att navigera komplex förändring där lösningar inte är givna.

## 2. Adaptiva vs. tekniska utmaningar:

- Tekniska: tydliga lösningar, expertdrivna.
- Adaptiva: kräver lärande, värderingskonflikter och nya perspektiv.

## 3. Hantera motstånd:

- Skapa trygghet, involvera medarbetare, adressera rädslor öppet.

## 4. Flytta ansvar till gruppen:

- Främjar självledarskap, ansvars känsla och innovation.

## 5. Fördelar:

- Anpassningsförmåga, samarbetsförmåga och långsiktig hållbarhet.

## 6. Utmaningar:

- Otydlighet, rollosäkerhet, motstånd från de som vill ha kontroll.

## 7. Stärker innovation:

- Genom experimenterande, öppna samtal och gemensamt lärande.

# Styrkebaserat ledarskap

## 1. Grundtanke:

- Fokus på att utveckla och använda medarbetares **styrkor** snarare än att korrigera svagheter.



2. **Skillnad mot traditionellt ledarskap:**

- Traditionellt: fokus på brister.
- Styrkebaserat: maximerar det som fungerar väl.

3. **Metoder för att identifiera styrkor:**

- 360-feedback, Gallup StrengthsFinder, observation och samtal.

4. **Påverkan på motivation/prestation:**

- Ökar engagemang, flow och arbetsglädje.

5. **Utmaningar:**

- Risk för att förbise utvecklingsområden; kräver balans.

6. **Bygga kultur:**

- Fira framgångar, ge möjlighet att använda styrkor i vardagen.

7. **Balans med svagheter:**

- Erkänna svagheter, men fokusera utvecklingsinsats där styrkor ger störst avkastning.

## **Tjänande ledarskap (Servant Leadership – Greenleaf)**

1. **Vad innebär det:**

- Ledaren sätter **andras behov först**, främjar utveckling, empati och gemenskap.

2. **Skillnad från hierarkiskt ledarskap:**

- Traditionellt: ledaren styr.
- Tjänande: ledaren tjänar.

3. **Fördelar med behovsfokus:**

- Högre tillit, lojalitet och arbetsengagemang.

#### 4. **Bygga kultur av tillit:**

- Visa öppenhet, vara lyhörd, ge erkännande och stöd.

#### 5. **Utmaningar:**

- Risk för att bli överutnyttjad eller upplevas som otydlig.

#### 6. **Långsiktig utveckling:**

- Skapar hållbara relationer, lärande och medarbetarutveckling.

#### 7. **Exempel på tillämpning:**

- I ideella organisationer, vård/skola, eller värdebaserade företag.

### **Vad är etik och moral?**

#### 1. **Skillnad:**

- **Etik** = Teoretisk reflektion kring vad som är rätt/fel.
- **Moral** = Praktisk tillämpning av etiska principer. Viktigt att förstå skillnaden för att kunna diskutera värdekonflikter.

#### 2. **Moralens påverkan:** Formas av kultur, religion, uppväxt, personlighet – olika för varje individ/grupp.

#### 3. **Etikens funktion:** Ger vägledning i beslutsfattande, särskilt i komplexa eller nya situationer.

#### 4. **Yrkesetik vs. allmän moral:** Yrkesetik är specifika regler för t.ex. läkare, journalister – mer formaliserad och ansvarsstyrd.

#### 5. **Förbättra relationer/beslut:** Etisk reflektion skapar förtroende, empati och tydligare kommunikation.

### **Varför är etik viktigt?**

#### 1. **Etik och lag/företag:** Påverkar policy, CSR, hållbarhet, whistleblowing och ledarskapsbeslut.

2. **Etik i samhället:** Skapar rättvisa, fred och tillit – gemensamma normer för konfliktlösning.
3. **Exempel på bristande etik:** Enron, Cambridge Analytica, Dieselgate – förlorat förtroende, ekonomisk kollaps, juridiska följder.
4. **Individens utveckling:** Etiska val stärker självreflektion, omdöme och ansvar – centralt i professionell integritet.
5. **Konsekvenser av etiklöst system:** Korruption, maktmissbruk, låg motivation och destruktiv kultur.

## Huvudgrenar inom etik

1. **Tre grenar:**
  - **Normativ etik** – hur vi bör handla.
  - **Metaetik** – vad moral egentligen betyder.
  - **Tillämpad etik** – etik i konkreta situationer (t.ex. medicin, AI, juridik).
2. **Normativ etik:** Hjälper oss fatta moraliska beslut i komplexa situationer (ex. "ska jag säga ifrån?").
3. **Metaetik:** Frågor som "finns rätt/fel objektivt?" eller "vad betyder 'gott'?"
4. **Tillämpad etik exempel:**
  - Läkaretik (prioriteringar)
  - AI-etik (ansvar för algoritmer)
  - Företagsetik (hållbarhet vs. vinst)
5. **Ledare & etikgrenar:** Kan anpassa beslutsmodeller till olika dilemman – t.ex. pliktetik i HR-frågor, utilitarism i strategi.

## Normativ etik – Grundteorier

1. **Tre huvudteorier:**

- **Utilitarism:** konsekvensfokus (största möjliga lycka).
  - **Deontologi:** pliktetik – rätt handling oavsett resultat.
  - **Dygdetik:** karaktär och moraliska egenskaper i fokus.
2. **Utilitarismens implikationer:** Rätt beslut = det som ger mest nytta totalt. Kan ibland rättfärdiga "opopulära" beslut.
  3. **Deontologi:** Fokus på principer – t.ex. tala alltid sanning, även om sanningen skadar.
  4. **Dygdetik:** Att vara "en god människa" är viktigare än att göra rätt i varje enskild situation.
  5. **Konflikter mellan teorier:** T.ex. utilitarism kan rättfärdiga att ljuga – dygdetik och deontologi säger nej.

## Utilitarism (Fördjupning)

1. **Offra en för flera?:** Ja, om det totala välbefinnandet ökar – men kritiserar för att ignorera individens rätt.
2. **Mill – högre/lägre lycka:** Intellektuella nöjen > fysiska. Moraliskt bättre att främja bildning än njutning.
3. **Svagheter:** Brist på rättighetsskydd – kan bli "målet helgar medlen".
4. **Företagsnedskärningar:** En utilitarist kan försvara uppsägningar om företaget som helhet överlever och fler gynnas.
5. **Politisk nytta:** Användbart vid resursfördelning, t.ex. vårdbeslut, skattepolitik – men kräver goda data.

## Organisationskultur

1. **Definition:** Delade värderingar, normer, vanor och symboler som formar beteenden.
2. **Hjälp vs. hinder:** En stark kultur skapar tydlighet – men kan hämma innovation och mångfald.
3. **Omedvetna beteenden:** Ritualer, språk, informella normer påverkar starkt utan att vi alltid är medvetna om det.

4. **Exempel från skola/arbetsliv:** "Så gör vi här" – ex. kollektivpress, tystnadskultur, lärarrespekt.
5. **Utveckling över tid:** Påverkas av ledarskap, historik, kriser och externa förändringar.

## Organisationskultur & Nationell kultur

1. **Samverkan:** Nationella värderingar påverkar hur organisationskultur formas och tolkas.
2. **Nationella värderingar påverkan:** T.ex. hierarki i Kina vs. platta strukturer i Sverige.
3. **Universell kultur?:** Svårt – kultur måste ofta anpassas till lokal kontext.
4. **Utmaningar i internationella företag:** Missförstånd, olika syn på tid, hierarki, beslut.
5. **Globaliseringens påverkan:** Kräver interkulturell kompetens, hybridkulturer och ökad flexibilitet.

## Kultur som metafor

1. **Organisation som kultur:** Inte bara struktur – det är en levande verklighet med normer och mening.
2. **Samsyns betydelse:** Effektivitet kräver att alla "talar samma språk" kring mål och värden.
3. **Brist på samsyn:** Skapar missförstånd, ineffektivitet och konflikt.
4. **Ledarskapets roll:** Modellera, förstärka och förändra kultur genom symbolik, berättelser och handlingar.
5. **Kultur och förändring:** Kulturen kan avgöra om förändring lyckas eller misslyckas.

## Scheins kulturnivåer

1. **Artifakter:** Synliga uttryck (klädsel, kontorsmiljö, språk) – påverkar första intryck av kulturen.
2. **Värderingar vs. antaganden:**
  - Värderingar = uttalade ideal.

- Antaganden = djupt liggande "sanningar", ofta omedvetna.
- 3. **Myt & symbolik:** Skapar mening, lojalitet och identitet – ex. företagshistorier eller ritualer.
- 4. **Företagshistoria:** Tidigare ledare, kriser, framgångar påverkar nuvarande värderingar och beslut.
- 5. **Svårt att ändra antaganden:** Ofta osynliga, sitter djupt. Kräver långsiktigt arbete och starkt ledarskap.

## Kulturförändring & Framtidens organisation

1. **Faktorer bakom kulturförändring:** Ny ledning, kriser, generationsskifte, digitalisering.
2. **Kontinuitet – för/nackdel:** Skapar trygghet men kan hämma anpassning.
3. **Låsningar:** "Så har vi alltid gjort" – motstånd mot förändring kräver dialog och tryggt ledarskap.
4. **Teknologins påverkan:** Nya arbetsformer, AI, distansarbete förändrar kultur och samspel.
5. **Framtidens ledarutmaningar:** Hålla samman mångfald, skapa tillit i hybrida team, stärka mening och hållbarhet.